

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA**  
**CENTRO SOCIOECONÔMICO**  
**DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**PARTICIPAÇÃO DOS GERENTES NO ORÇAMENTO DE UMA ORGANIZAÇÃO:  
UM ESTUDO DE CASO**

**LUANA ZASLAVSKY DE LIMA**

**Florianópolis**

**2017**

**LUANA ZASLAVSKY DE LIMA**

**PARTICIPAÇÃO DOS GERENTES NO ORÇAMENTO DE UMA ORGANIZAÇÃO:  
UM ESTUDO DE CASO**

Monografia apresentada ao Curso de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito parcial à obtenção do grau de Bacharel em Ciências Contábeis.

**Orientador: Professor Dr. Carlos Eduardo Facin Lavarda**

**Florianópolis**

**2017**

Dedico esse trabalho aos meus pais Guitel Zaslavsky e José Luiz Scholl de Lima e a meus irmãos, Nicolas Zaslavsky de Lima e Lihla Zaslavsky Gomes.

## **AGRADECIMENTOS**

Esse trabalho encerra uma longa jornada de aprendizado, amadurecimento e crescimento, pessoal e profissional, repleta de desafios e dificuldades.

Agradeço minha família, que sempre me apoiou, ensinou e me orientou a trilhar o melhor caminho. Minha mãe Guitel Zaslavsky que me mostra sempre o lado positivo dos desafios. Meu pai José Luiz Scholl de Lima capaz de superar quaisquer dificuldades, com muita força e prosperidade, dando muitos exemplos em minha vida. Minha vó Clarice Gontow, considerada uma segunda mãe, que sempre me ajudou e apoiou. Minha tia Heni Gontow que teve papel fundamental para a elaboração desse trabalho, me guiando, orientando e ajudando com todos seus conhecimentos.

Agradeço meus colegas de faculdade e de trabalho, que me ajudaram muito, tanto ao longo da faculdade, quanto na reta final, contribuindo com o resultado da pesquisa elaborada.

Agradeço em especial meu orientador, Carlos Eduardo Facin Lavarda, que me ajudou muito, sempre disponível e contribuindo com o que foi necessário.

A elaboração do orçamento requer uma maior participação dos gerentes a fim de que as reais necessidades de cada setor sejam conhecidas. Esta interação interdepartamental gera economia de tempo e recursos.

Yumara Lúcia Vasconcelos

## RESUMO

LIMA, Luana Zaslavsky de. **Participação dos gerentes no orçamento de uma organização: um estudo de caso.** p. 46. Trabalho de Conclusão de Curso (Monografia). Departamento de Ciência Contábeis. Universidade Federal de Santa Catarina, 2017.

Este estudo teve como objetivo avaliar a forma da participação dos gerentes no processo orçamentário de uma organização de grande porte do ramo de Energia, localizada no município de Florianópolis, SC. A metodologia adotada foi um estudo de caso em uma empresa de Energias Renováveis, que possui um grande processo de planejamento orçamentário, descentralizado, contando com o comprometimento de cada área, pois todas são envolvidas e responsáveis pelo planejamento e realização das metas orçamentárias. Para auxiliar na compreensão da situação em curso, os procedimentos para coleta de dados foram análise documental e questionário com a equipe gestora, elaborado com questões abertas e fechadas, a partir das quais os gerentes que participam ativamente no processo de planejamento orçamentário da empresa responderam como percebem o planejamento financeiro e a importância da participação dos gerentes na elaboração do planejamento orçamentário. O processo de planejamento orçamentário deve promover o aumento da agilidade e da flexibilidade organizacional, aprofundando o conhecimento de todos os envolvidos. Principalmente, o processo de planejamento e orçamento deve buscar melhoria contínua e estar cada vez mais sintonizado em relação ao ambiente dinâmico dos negócios.

**Palavras-chave:** Planejamento; Orçamento; Controle; Participação dos Gestores.

## **ABSTRACT**

LIMA, Luana Zaslavsky de. **Participation of managers in an organization's budget: a case study**. p. 46. Course Completion Work (Monograph). Department of Accounting Science. Federal University of Santa Catarina, 2017.

The objective of this study was to evaluate the form of the participation of the managers in the budget process of a large organization of the Energy branch, located in the city of Florianopolis, SC. The methodology adopted was a case study in a Pure Energy company, which has a budget planning process, decentralized, and counting on the commitment of each area, since all are involved and responsible for the planning and realization of the budget targets. To assist in understanding the current situation, the procedures for data collection were the documentary analysis and questionnaire with the management team, elaborated with open and closed questions, from which the managers who participate actively in the budget planning process of the company responded how they perceive the financial planning and the importance of the participation of the managers in the elaboration of the budgetary planning. The budget planning process should promote increased agility and organizational flexibility, deepening the knowledge of all involved. Mainly, the planning and budgeting process should seek continuous improvement and be more attuned to the dynamic business environment.

**Keywords:** Planning; Budget; Control; Participation of Managers.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1 - Tipo de Planejamento .....	14
Quadro 2 – Dados de Identificação .....	26
Quadro 3 – Participação dos setores .....	27
Quadro 4 – Participação dos gerentes .....	27
Quadro 5 – Importância da contribuição dos gerentes .....	29
Quadro 7 – Nível de satisfação .....	29
Quadro 8 – Geração de planos de ação .....	31
Quadro 9 – Possibilidade de discussão das metas .....	37
 Figura 1 - Relação entre Orçamento, Controle, Planejamento Estratégico e Operações...	19



## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>9</b>
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO .....	9
1.2 OBJETIVOS .....	11
1.2.1 Objetivo Geral .....	11
1.2.2 Objetivos Específicos .....	11
1.3 JUSTIFICATIVA .....	11
1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO .....	12
<b>2 REVISÃO DA LITERATURA .....</b>	<b>13</b>
1.1 PLANEJAMENTO E CONTROLE.....	13
1.2 ORÇAMENTO: HISTÓRIA, DEFINIÇÃO E IMPORTÂNCIA .....	15
1.3 PARTICIPAÇÃO DOS GERENTES NO ORÇAMENTO.....	19
<b>3 METODOLOGIA.....</b>	<b>24</b>
<b>4 ANÁLISE DOS RESULTADOS .....</b>	<b>26</b>
4.1 A EMPRESA ESTUDADA .....	26
4.2 RESULTADOS DA PESQUISA .....	26
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>38</b>
<b>6 REFERÊNCIAS .....</b>	<b>40</b>
<b>APÊNDICE 1 – QUESTIONÁRIO APLICADO NA PESQUISA.....</b>	<b>44</b>

## 1 INTRODUÇÃO

### 1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

Empresas organizadas conhecem a importância e as vantagens de suas atividades em busca de seus objetivos, em função da influência e exigências dos fornecedores, clientes e administradores, concorrentes ou órgãos governamentais, e, por isso, precisam possuir metas e objetivos de ação bem definidos.

As constantes mudanças que ocorrem no mundo dos negócios, muitas delas fruto da globalização dos mercados, exigem das empresas maior aprimoramento de seus processos de planejamento, avaliação e controle, tendo em vista a necessidade de tomada de decisões rápidas e de melhor qualidade que lhe assegurem o atendimento de seus objetivos de continuidade, expansão e lucratividade (LUNKES, 2007).

Welsch (2009) defende que os objetivos da instituição serão alcançados mais facilmente se forem empregadas técnicas de planejamento e controle, visto que, em não havendo regras a serem obedecidas e responsabilidade em cada cargo, é quase impossível atingir ou até mesmo implantar estes objetivos.

Chiavenato (2004, p.277) aponta os seguintes itens para justificar a importância de objetivos bem delineados para a empresa: proporcionam uma finalidade comum a todos da empresa; são utilizados para avaliar as decisões a serem tomadas evitando erros; oportunizam os trabalhos em equipe; ajudam na previsão de acontecimentos futuros, evitando fatalidades e possibilitam a melhor distribuição de recursos em tempos de dificuldades.

O fator de sucesso da empresa está em planejar e controlar as suas atividades em harmonia com os seus objetivos. O lucro reflete as ações tomadas anteriormente, com isso tem-se que as empresas que possuem bom planejamento são bem-sucedidas no seu segmento de atuação.

É importante que uma empresa que vise alcançar objetivos, não apenas esteja bem preparada na parte produtiva, com um bom conjunto de máquinas e equipamentos, como também estabeleça um eficaz controle gerencial e financeiro, por meio do qual consiga acompanhar o

desempenho no seu mercado de atuação e possa dispor de um número maior de informações financeiras para as tomadas de decisões gerenciais (PAIM, 2010).

O orçamento é um instrumento de planejamento e controle que estabelece da forma mais precisa como se espera que transcorram os negócios da empresa, é um valioso instrumento de suas operações. É através do orçamento que se instituem metas com a equipe, proporcionando uma visão clara do que a organização pretende alcançar (LUNKES, 2007).

O orçamento consiste em uma série de previsões feitas com base no que se espera acontecer em cada setor e no mercado em geral, levando em consideração os dados históricos, fatos ocorridos no passado, que permitam o mínimo de previsibilidade. Um verdadeiro orçamento envolve todos os funcionários da empresa, principalmente gerentes e supervisores, pois são estes que irão fazer acontecer (LUNKES, 2007).

Feito o orçamento, todos passam a conhecer as metas e os objetivos da empresa. É necessário, entretanto, que sistematicamente seja feito acompanhamento, comparando o previsto com o realizado, corrigindo e redirecionando as ações a fim de assegurar o cumprimento mais fiel possível do projetado.

A participação dos gestores na elaboração do orçamento, segundo Sholihin *et al.* (2011, apud Lavarda *et al.*, 2015), gera efeitos na tomada de decisão nas instituições, sendo que o grau de envolvimento destes administradores tem influência com o nível da meta orçamentária. Para estes autores, a literatura existente assinala que a participação orçamentária tem consequências comportamentais positivas resultantes de uma maior clareza quanto aos objetivos, relevância percebida, troca de informações e confiança no superior.

Lavarda *et al.* (2015) citam que, de acordo com Locke *et al.* (1981) e Wier (1993), o nível da meta orçamentária influencia diretamente no comprometimento e no desempenho dos subordinados no trabalho e que Leifer e McGannon (1986) observam que a aceitação da meta e o compromisso, devem ser observados separadamente, por serem situações distintas.

Para Pavodeze (2012), o plano orçamentário, como qualquer atividade desenvolvida, tem seus pontos positivos e negativos. Deve-se, no entanto, levar em conta que toda a crítica proporciona uma oportunidade de melhoria e com o orçamento, como qualquer ferramenta de

controle busca o aprendizado, visando atingir um grau de utilização eficaz, onde todos dos problemas e dificuldades encontradas encontrem as melhores soluções do momento. Para este autor, o orçamento possui uma série positiva de vantagens que exploram a viabilização desse instrumento. Pavodeze (2012, p.8) assim as descreve:

estimula os administradores a pensar adiante, uma vez que formaliza suas responsabilidades no planejamento; facilita a análise do desempenho da empresa, pois os resultados alcançados podem ser comparados com os previstos pelo orçamento; ajuda os administradores a conhecer o papel de cada setor na execução do plano orçamentário e, assim, facilita o trabalho em conjunto e a coordenação dos esforços.

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo Geral

Considerando o exposto, o objetivo geral da pesquisa é avaliar a forma da participação dos gerentes no processo orçamentário de uma organização de grande porte do ramo de Energia.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Estudar os procedimentos orçamentários na empresa e a forma de participação dos gerentes;
- b) Apontar a contribuição que o planejamento estratégico e o orçamento trazem para a gestão da empresa;
- c) Identificar a relevância da participação dos gerentes no processo orçamentário.

## 1.3 JUSTIFICATIVA

Esta pesquisa tem o intuito de conhecer a forma de planejamento e controle das operações principais da empresa e com isso identificar os pontos fortes do método orçamentário e do planejamento estratégico utilizado, dado que os orçamentos são relatórios voltados para o público interno da empresa, de forma a melhorar a comunicação para todos os níveis que estarão cientes de suas responsabilidades e de seus deveres para o cumprimento das metas.

O estudo em questão se justifica pelo crescente interesse da pesquisadora, construído no decorrer do contato cotidiano com as questões relativas ao assunto, fundamentado na sua formação inicial, nos estudos para concursos públicos na área, em que o planejamento é assunto primordial, e, principalmente, pela importância que as questões sobre o tema vêm tomando atualmente.

Este envolvimento provocou inquietações que despertaram o interesse em aprofundar estudos e o conhecimento sobre a realidade. A vivência de situações cotidianas vem provocando crescentes questionamentos e despertando na pesquisadora, a vontade de contribuir para uma análise mais detalhada, assim como uma oportunidade de colocar em prática a teoria aprendida, permitindo assim uma interação do meio acadêmico com a realidade atual. A oportunidade se deu com a conclusão do Curso de Ciências Contábeis agora em cena.

#### 1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

Este trabalho está dividido em cinco tópicos, contando com esta introdução que visa contextualizar o tema da pesquisa. O segundo tópico apresenta o referencial teórico que busca apresentar a literatura existente sobre o tema. No terceiro tópico, está apresentada a metodologia utilizada para a coleta e análise dos dados. O quarto tópico, por vez, discute os resultados encontrados, enquanto que o quinto e último tópico traz as considerações finais e sugestões para pesquisas futuras.

## 2 REVISÃO DA LITERATURA

Esta seção é apresentada em três temas: Planejamento e Controle; Orçamento: História, Definição e Importância; e Participação dos Gerentes no Orçamento.

### 1.1 PLANEJAMENTO E CONTROLE

Planejar significa tomar decisões sobre o que e como fazer, antes da ação ser necessária. Segundo Bomfim (2007), o planejamento objetiva traçar as linhas gerais das coisas que devem ser feitas e dos métodos de fazê-los, a fim de atingir certos objetivos. É uma ferramenta administrativa analítica que serve para direcionar a gestão a alcançar os objetivos desejados e antecipar os resultados esperados. Através do planejamento, escolhe-se e organizam-se ações auxiliando a direção das empresas a tomar decisões com menores riscos e maiores expectativas de sucesso.

As organizações, segundo Bomfim (2007), requerem planejamento para todas as suas operações e atividades, principalmente quando operam em ambientes dinâmicos, complexos e competitivos. O planejamento é um importante componente da vida organizacional, capaz de dar-lhe condições de rumo e continuidade em sua trajetória rumo ao sucesso. O planejamento constitui a primeira das funções administrativas, vindo antes da organização, da direção e do controle.

Com base nas premissas consideradas, nas oportunidades e ameaças identificadas, nas diretrizes acordadas e tudo o mais que ficou estabelecido no plano estratégico, a organização passa a desenvolver seu plano operacional, cujo componente final é o orçamento.

Considerando que a gestão é um grande processo de controle sobre os rumos de uma organização Frezatti (2008) alerta que se o planejamento é inadequado, o controle é inócuo. Definir e monitorar os fatores-chave do sucesso é um dos principais desafios das empresas nos últimos anos. A ideia central do controle estratégico é manter a empresa na direção estratégica previamente definida, ou seja, monitorar os progressos ou indicadores estratégicos. O Controle é o processo pós-planejamento. O controle, segundo Frezatti, (2008) precisa ser uma ferramenta que possibilite à instituição entender o quão próximos estão seus resultados, quando relacionados com o que foi planejado para dado período.

Hong (2006) afirma que: “o planejamento empresarial abrange o processo em sua totalidade, envolvendo o plano estratégico, o tático e o operacional”. Segundo ele, o planejamento estratégico abrange tudo o que diz respeito a relações entre empresa e seu ambiente, o tático consiste em estruturar os recursos da empresa para obter maximização do desempenho e o operacional está ligado ao alcance dos objetivos, metas e indicadores em nível operacional.

Para Lunkes (2007, p.27), o planejamento estratégico é:

Um planejamento de longo prazo, frequentemente de cinco ou mais anos. Este planejamento decide para onde a empresa vai, avalia o ambiente dentro do qual ela operará e desenvolve estratégias para alcançar o objetivo pretendido. O planejamento estratégico faz os gestores indicarem a direção, o curso que a empresa tomará nos próximos anos.

Lunkes (2007, p.27) aponta que “Planejamento tático tem a finalidade de otimizar parte do que foi planejado estrategicamente. Tem um alcance temporal mais curto em relação ao planejamento estratégico”.

Com relação ao Planejamento Operacional, Lunkes (2007, p.27) define que ele “tem a finalidade de maximizar os resultados da empresa aplicados em operações de determinado período”.

Os três tipos de planejamentos expostos apontam qual o caminho que a empresa pretende seguir e qual solução irá utilizar dentro de um determinado tempo e atuando dentro dos limites estabelecidos por cada um, como mostra o Quadro 1.

**Quadro 1 - Tipo de Planejamento**

PLANEJAMENTO	CONTEÚDO	EXTENSÃO	AMPLITUDE
<b>ESTRATÉGICO</b>	Genérico, sintético e abrangente	Longo Prazo	Macro orientado aborda a empresa na totalidade
<b>TÁTICO</b>	Menos genérico e mais detalhado	Médio Prazo	Aborda cada unidade da empresa separadamente
<b>OPERACIONAL</b>	Detalhado, específico e analítico	Curto Prazo	Orientado para apenas cada tarefa da operação

Fonte: adaptado de Hong (2006)

Para saber aonde quer chegar a empresa, seja ela pequena média ou grande, é necessário, primeiramente, saber onde se quer estar, daí nasce a necessidade de se planejar seu orçamento definindo metas para um futuro, como se verá a seguir.

## 1.2 ORÇAMENTO: HISTÓRIA, DEFINIÇÃO E IMPORTÂNCIA

A necessidade de orçar é tão antiga quanto a humanidade. Os homens das cavernas precisavam prever a necessidade de comida para os longos invernos; com isso desenvolveram práticas antigas de orçamento. Há vestígios de práticas orçamentárias formais até mais antigas que a origem do dinheiro. A palavra "orçamento", segundo Lunkes (2007), tem sua origem atrelada a uma bolsa de tecido chamada *fiscus* e utilizada pelos antigos romanos para coletar os impostos. Posteriormente, a palavra também foi utilizada para a tesouraria e também para os funcionários que as usavam. No início da idade média, a tesouraria do Reino Unido era conhecida como *fisc*. Na França, o termo era conhecido como *bouge* ou *bougette*, e vem do latim *bulga* (em português: saco). Provavelmente entre os anos de 1400 a 1450, o termo *bougett* foi incluído no vocabulário inglês. (LUNKES, 2007).

No Brasil, conforme Leite *et al.* (2008, p.60), inicialmente o orçamento foi aplicado

na administração pública desde a criação do Erário Régio e do Conselho da Fazenda, em 1808, com a vinda de D. João VI. Posteriormente, a Constituição de 1824 disciplinava que o Ministério da Fazenda deveria receber dos demais ministérios os orçamentos relativos às suas despesas. Já a Constituição de 1891, delegava ao Congresso Nacional o orçamento da receita e a fixação das despesas anualmente. Entretanto, a Lei nº. 4320/64 tornou-se o principal instrumento orientador e disciplinador para o processo de elaboração e execução orçamentária. Recentemente, a Lei de Responsabilidade Fiscal nº. 101/2000, conhecida como LRF, veio regulamentar uma série de questões relacionadas à administração pública que surgiram em períodos de gestões orçamentárias e financeiras desastrosas que foram responsáveis, em grande parte, pela situação econômica do país.

O tema orçamento, conforme comentado por Lunkes (2007), começou a ser estudado a partir de 1940, mas foi pouco utilizado pelas empresas neste período e no período posterior, somente a partir da década de 70 as empresas brasileiras passaram a adotá-lo com maior frequência em suas atividades.

Frezatti (2008) aponta que o orçamento é a expressão quantitativa e formal dos planos da empresa, e seu planejamento cuidadoso é vital para a saúde de qualquer organização. Deve ser visto dentro de um contexto muito mais amplo, que é o de priorizar e compatibilizar as diversas



políticas da empresa. É o orçamento que vai dizer se as decisões da empresa são compatíveis com a capacidade de geração de caixa da empresa, com a estrutura de capital de giro ou ainda com as metas de remuneração pretendidas pelos acionistas. A realimentação do sistema de planejamento corresponde a uma etapa importante, pois permite aprimorar o próprio processo de planejamento.

Frezzati (2008) define o orçamento empresarial como sendo um plano financeiro a ser usado em certo período, fundamentado nas perspectivas que tenham os gestores visando alcançar as metas estabelecidas. O autor considera o orçamento empresarial como uma das pilastras da gestão, em que os gestores devem prestar contas de suas atividades planejando e acompanhando os resultados desejados. A disposição do plano estratégico ser coerente e consistente depende de sua elaboração ser feita de forma adequada.

Sá e Moraes (2005, p. 59) apresentam a seguinte definição de orçamento empresarial:

Um instrumento de gestão necessário para qualquer empresa, independentemente de seu porte ou tipo de atividade econômica. Assim, a técnica orçamentária projetará as prováveis receitas, verificando, assim, se a empresa encontrará suporte para manter-se no mercado. É preciso especializar-se, conhecer profundamente o mercado e o cliente, para antecipar-se às tendências, detectar as mudanças e atender às suas necessidades e exigências para obter maior precisão na elaboração do orçamento.

Para Lunkes (2007), o orçamento é a etapa do processo do planejamento estratégico em que se estima e determina a melhor relação entre resultados e despesas para atender às necessidades, características e objetivos da empresa no período esperado e preocupa-se com a implementação do programa aprovado pelo planejamento estratégico. De acordo com Frezzati (2008, p.49):

A montagem do planejamento pode ser dividida em dois blocos: etapa operacional e etapa financeira. A etapa operacional consiste nos planos de proporcionam condições de estruturação das atividades da organização, de maneira a integrar as atividades e as operações. Por sua vez, a etapa financeira corresponde à tradução de todas as atividades para uma mesma linguagem comum, no caso a monetária.

Macedo e Corbari (2014) ponderam que o orçamento financeiro é um instrumento de programação, orçando as receitas e as despesas de um determinado período assim como estabelecendo um plano de ação futuro e que permite à empresa uma visão antecipada das atividades futuras e os recursos que serão necessários no período orçado.

Para Padoveze (2012), o plano orçamentário da empresa estabelece e coordena os objetivos de todas as áreas, visando o trabalho sinérgico em busca das metas gerais da organização. Deve ser estruturado com conceitos adequados para a cultura da entidade, devendo envolver todos os gestores para atingir a eficácia desejada e sua execução deve ser de forma confiável. Ele deve atingir toda a hierarquia da empresa, reproduzir estruturas existentes e planejadas que podem afetar o período orçamentário, obedecer à estrutura contábil, despesas e receitas, ser incorporado ao sistema contábil, apurar resultados empresariais mensalmente e consolidar as demonstrações financeiras, tais como, demonstrações de resultado, balanço patrimonial, fluxo de caixa entre outras.

Hansen e Mowen (2001) apontam a importância que os orçamentos têm no planejamento e controle, por se traduzirem nas “expressões quantitativas desses planos, em termos físicos ou financeiros, ou ambos”. Assim, ao ser utilizado para o planejamento, representa um método de tradução das metas e estratégias de uma organização em termos operacionais. Além disso, os orçamentos são úteis ao controle por possibilitarem a comparação de resultados reais com os resultados planejados, “guiando” as atividades operacionais em direção ao rumo correto.

Para Frezatti (2008, p.45), o orçamento é:

O plano financeiro para implementar a estratégia da empresa para determinado exercício. É mais do que uma estimativa, pois deve estar baseado no compromisso dos gestores em termos de metas a serem alcançadas. Contém as prioridades e a direção da entidade para um período e proporciona condições de avaliação do desempenho da entidade, suas áreas internas e seus gestores. Em termos gerais é considerado um dos pilares da gestão e uma das ferramentas fundamentais para que o *accountability*, a obrigação de prestar contas, possa ser encontrado.

O orçamento rapidamente tornou-se o elo principal na maioria dos sistemas de gestão usados pelas empresas. O orçamento permite à empresa um gerenciamento central assim como certa disciplina financeira sobre as diferentes divisões. Isto porque geralmente o plano orçamentário é elaborado e colocado em prática sem alterações para ser observado pelas divisões no decorrer do ano. Para que o orçamento seja efetivo é fundamental que se realize um acompanhamento rígido de seus resultados. O controle orçamentário possibilita verificar se as metas estipuladas no plano inicial foram atingidas.

Frezatti (2008) acrescenta que o controle orçamentário deve fazer com que a organização possa avaliar seu desempenho ao comparar seus resultados com os objetivos e metas, estipulados inicialmente. Corroborando neste aspecto, Sá e Moraes (2005) apontam o controle orçamentário como uma possibilidade de identificar pontos de ineficiência e tomar atitudes para corrigi-los. Dessa forma, ao mesmo tempo em que a organização não deve orçar seu próximo exercício apenas com base no que foi orçado anteriormente, ela também não deve ignorar os dados históricos por completo

Pode-se dizer que o orçamento é um elo entre o planejamento e o controle, cuja importância é acentuada por Leite *et al* (2008, p.58) ao citar três principais benefícios:

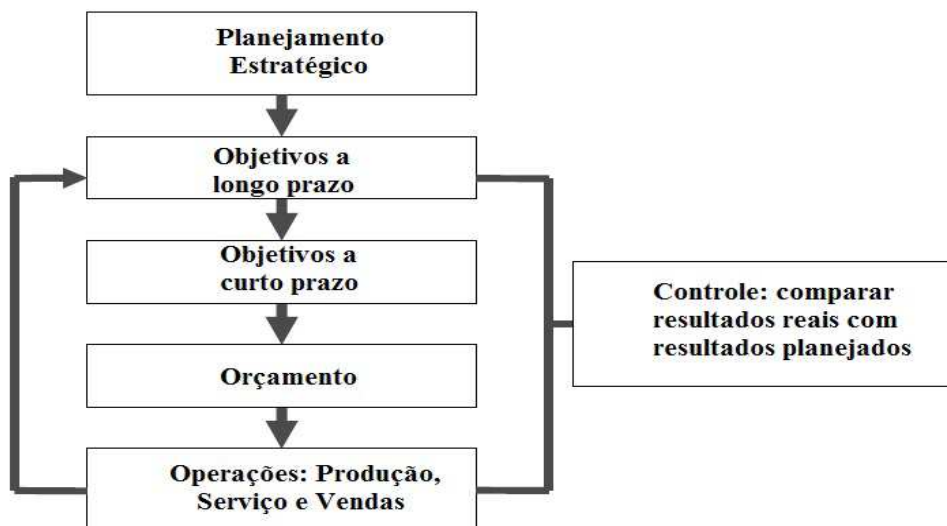
1) Os orçamentos compelem os gestores a pensar no futuro pela formalização de suas responsabilidades para planejar; 2) Os orçamentos fornecem expectativas definidas, que são a melhor estrutura para julgar o desempenho subsequente e 3) Os orçamentos ajudam os gestores na coordenação de seus esforços, de modo que os planos das subunidades da organização satisfaçam os objetivos da organização como um todo. O processo orçamentário refere-se ao conjunto das atividades de coordenação, preparação, controle e reprogramação das operações empresariais. Implica na existência de um plano de contas contábil que não atenda apenas às necessidades administrativas e financeiras, mas, contemple a missão e o negócio da empresa.

Horngren, Sundem e Stratton (2004) apontam três principais benefícios que confirmam a sua importância: proporciona que os gestores pensem no futuro através da formalização de suas responsabilidades para com o planejamento; promove expectativas definidas, promovendo maior facilidade na análise de desempenho dos resultados; ajuda os gestores na coordenação de seus esforços, promovendo que os planos dos diferentes setores estejam mais alinhados aos planos da organização.

De acordo com Chiavenato (2004), o controle orçamentário deve acompanhar e realizar o controle das despesas programadas em todas as áreas da organização durante determinado exercício. Esse controle deve identificar erros e apresentar as devidas ações que devem ser realizadas para corrigi-lo.

A Figura 1 apresenta a relação entre o Planejamento Estratégico, o Orçamento, as Operações e o Controle.

**Figura 1 - Relação entre Orçamento, Controle, Planejamento Estratégico e Operações**



Fonte: adaptado pela autora, de Hansen e Mowen (2001, p.246)

Por ser uma decisão estratégica, a implementação do orçamento impõe comprometimento da empresa e de seus colaboradores. Sá e Moraes (2005) enumeram os seguintes requisitos para a elaboração de um orçamento: Comprometimento da diretoria; Criação de um setor específico de orçamentos; Criação de um sistema para executar e acompanhar os orçamentos; Adaptação dos sistemas já existentes ao novo processo orçamentário.

Feito o orçamento, todos passam a conhecer as metas e os objetivos da empresa, no mínimo para um ano. É necessário que a equipe, mensalmente, faça o acompanhamento, isto é, comparar o previsto com o realizado, corrigindo e redirecionando as ações a fim de assegurar o cumprimento mais fiel possível do projetado.

A seguir trata-se da importância da participação dos gestores na elaboração do orçamento.

### 1.3 PARTICIPAÇÃO DOS GERENTES NO ORÇAMENTO

Os gerentes devem ser responsáveis pelos itens que eles possam de fato controlar. Garrison e Noreen (2001, p. 263) afirmam que “alguém precisa ser responsável por cada custo, ou, caso contrário, ninguém será responsável, e o custo inevitavelmente fugirá ao controle”. Essa personalização das responsabilidades permite que cada gerente seja analisado individualmente,

com base nas variações dos itens sob sua responsabilidade. Quanto a isso, os autores destacam que “não deve surpreender que os gerentes levem muito a sério o processo de orçamento e empreguem considerável energia, e mesmo emoção, para assegurar que os seus interesses e os interesses dos seus departamentos sejam resguardados”.

Cohen (2002) esclarece que grande problema do processo orçamentário é o estabelecimento das metas, pois, para muitas organizações, não são as prioridades que determinam as metas, mas sim as condições financeiras que determinam as prioridades. Segundo o autor, a preocupação das empresas são os resultados anuais, visto que são neles que estão centradas as políticas de remuneração e promoção de executivos. Quando a discussão é excessivamente baseada no resultado financeiro, o que pode estar faltando é um plano estratégico, com visão de longo prazo.

Milani (2008), estudando a importância da participação dos gestores na elaboração do orçamento, encontrou uma relação estatística significativa entre participação e atitude no trabalho. Entretanto, apesar de existente, não encontrou relação consistente entre participação orçamentária e o desempenho. O autor esclarece que parte das medidas de desempenho utilizadas em seu trabalho exercem um papel no processo orçamentário e a participação orçamentária tende a melhorar o desempenho dos gerentes participantes do orçamento.

Santos (2009) apresenta uma pesquisa em que foi feito um estudo com 43 gerentes de empresas de grande porte considerados muito competentes e com de alto desempenho na área da gerência, que mostra que esses gerentes possuem condições de coletar dados, avaliá-los e estabelecer *rankings* de maneira adequada; possuem condições de ser objetivos e precisos na avaliação dos problemas, o que favorece o processamento das informações e possibilita a interpretação do mundo ao seu redor a partir de um estilo cognitivo, próprio e característico de solucionar problemas.

Godoi (2009) cita a Teoria do estabelecimento de metas de Locke e Latham (1990) que defende que as empresas fixam metas no intuito de melhorar o desempenho de seus colaboradores. Quanto mais elevadas forem estas metas, maior a motivação, pois exigem maior esforço para serem alcançadas. O sentimento de sucesso aliado ao crescimento é uma revelação

das pessoas que trabalham numa organização que tem metas, enfrentando os desafios para atingir os objetivos que consideram significativos e importantes.

Sivabalan *et al.* (2009) explicam que o foco de uma empresa ao seu orçamento é diretamente proporcional à ênfase dada a ele. Assim sendo, grande ênfase orçamentária se relaciona ao estilo de liderança do gestor, enquanto uma menor ênfase indica o oposto.

Zamboni (2010) salienta que, pressupondo o orçamento como peça importante na tomada de decisões, essencial é o esforço de unir os conceitos contábeis como ferramenta efetiva para o processo decisório e o sucesso do processo orçamentário está na integração, na sinergia e nas políticas, diretrizes, planos e metas que devem ser repassadas para os gestores de todos os departamentos ou setores da organização.

Sandalgaard, Bukh e Poulsen (2011) investigaram como fatores motivacionais enraizados na personalidade interagem com participação orçamentária e afetam o compromisso com as metas e mostram que as variáveis comportamentais continuam a ser importantes nas pesquisas orçamentárias.

Referindo-se ao tema satisfação dos colaboradores de um modo geral, Santos e Lavarda (2014) citam que Riyanto (2010) elucida que atitudes positivas em relação a seus empregos e organizações adotadas por determinados gerentes, geralmente estão relacionadas a uma forte ligação emocional com suas atividades e sua empresa, o que os deixam orgulhosos do que fazem e comprometidos com os objetivos estratégicos da organização. Embora o trabalho de Riyanto (2010) não tenha pesquisado especificamente as atitudes orçamentárias dos gerentes, esta ferramenta é um dos pilares da gestão, sendo que, na gestão desenvolvida por pessoas, há uma interação que influencia suas atitudes.

Santos e Lavarda (2014) citam alguns autores que encontraram em suas pesquisas determinadas características do orçamento que são importantes determinantes da aceitação do mesmo por seus usuários. Neste sentido, o uso do orçamento se torna ferramenta importante na comunicação de normas organizacionais, valores e comportamentos esperados no que diz respeito às relações interpessoais. Da mesma maneira, as pesquisas demonstram que os métodos utilizados para investigar as dimensões de comportamentos relacionados ao orçamento podem ser

resumidos a dez dimensões, que a partir de então passaram a ser utilizadas em inúmeras combinações para examinar as relações entre contexto de diferentes organizações, desempenho individual e organizacional e sistemas de controle orçamentário.

Schiavo (2013) afirma que as vantagens ultrapassam o domínio financeiro citando, entre outras: o aperfeiçoamento do planejamento de modo a ficar mais realista; troca de informações e o equilíbrio entre as atividades; detecta desequilíbrios; geração de relatórios que identificam desvios e medidas corretivas; uso responsável dos recursos naturais; instrumento de avaliação das políticas e resultados da organização; desenvolvimento de metas, maior análise antes da tomada de decisão.

Padoveze (2012) cita outras vantagens para a elaboração do orçamento e a participação dos gestores: o processo de otimização dos resultados empresariais, que analisam as perspectivas de futuro, assim como realiza os ajustes necessários para que ele seja a peça mais importante, para melhorar os resultados esperados; compele os administradores a pensar adiante por meio da formalização de suas responsabilidades no planejamento; fornece expectativas definidas que representam a melhor estrutura para o julgamento do desempenho subsequente; ajuda os gestores na coordenação de seus esforços, de tal forma que os objetivos da organização com um todo são confrontados com os objetivos de suas partes.

Lavarda e Almeida (2013, p.75) apontam que “o planejamento, a execução e o controle dos objetivos empresariais dependerão da ação dos gestores, e estes poderão ter maiores informações, principalmente quando as metas são atribuídas pelos superiores sem participação de todos os envolvidos”. Os autores observam que a participação no orçamento se dá quando os subordinados são envolvidos na negociação e na definição das metas orçamentárias, de forma alguma como uma imposição da cúpula administrativa. Desta forma, a organização poderá estabelecer como política tal tipo de orçamento, em função de vários motivos como: comunicação aberta, informação descentralizada, interação entre os colaboradores e liberdade de expressão.

Zonatto (2014) destaca que, embora a participação orçamentária venha sendo uma das áreas mais exaustivamente pesquisadas na linha comportamental da contabilidade gerencial,

surpreendentemente são ainda instáveis as pesquisadas em relação à interação dos fatores participação orçamentária e desempenho gerencial.

Buzzi *et al.* (2014) pesquisaram a influência de variáveis como participação e ênfase no orçamento e enfatizam que a satisfação orçamentária é uma das variáveis comportamentais mais frequentemente estudadas na literatura sobre o uso do orçamento e desempenho e destaca que, mais recentemente, pesquisas que relacionam participação orçamentária e desempenho dos gestores, continuam sendo elaboradas, enfatizando as divergências teóricas ainda existentes sobre sua relação com o desempenho.



### 3 METODOLOGIA

Na visão de Gil (2008, p.147), "a parte mais complexa na redação de um projeto de pesquisa é constituída, geralmente, pela especificação da metodologia a ser adotada". Esta seção apresenta o método e os procedimentos adotados na consecução da pesquisa. Para o alcance dos objetivos da pesquisa, adotou-se um estudo de caso, com abordagem qualitativa, que tem, como característica básica, o ambiente natural como sua fonte de coleta de dados e o pesquisador como seu principal instrumento.

Segundo Gil (2007), o propósito de um estudo de caso é reunir informações detalhadas e sistemáticas sobre um fenômeno. É um procedimento metodológico que enfatiza entendimentos contextuais, sem esquecer-se da representatividade, centrando-se na compreensão da dinâmica do contexto real e envolvendo-se num estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que se permita o seu amplo e detalhado conhecimento.

Para Gil (2008, p.13), esse método "se fundamenta na ideia de que a análise de uma unidade de determinado universo possibilita a compreensão da generalidade do mesmo ou, pelo menos, o estabelecimento de bases para uma investigação posterior, mais sistemática e precisa", enquanto Yin (2005) define estudo de caso com base nas características do fenômeno em estudo e com base em um conjunto de características associadas ao processo de levantamento de dados e às estratégias de análise dos mesmos. Para este autor, o estudo de caso é um processo de investigação empírica com o qual se pretende estudar um fenômeno contemporâneo, no contexto real em que este ocorre.

O caso estudado foi uma empresa do ramo de Energia, localizada no município de Florianópolis, SC. Para auxiliar na compreensão da situação em estudo, o procedimento para coleta de dados foi um questionário (apêndice I) aplicado com a equipe gestora, elaborado com questões retiradas de pesquisas anteriores e elaboradas pela pesquisadora com questões abertas e fechadas, a partir das quais os gerentes que participam ativamente no processo de planejamento orçamentário da empresa responderam como percebem o planejamento financeiro e a importância da participação dos gerentes no orçamento, quais os benefícios da prática orçamentária para a empresa, quais tipos de decisões são tomados a partir do orçamento, se são gerados planos de ação a partir do orçamento, e quais as limitações hoje percebidas na prática orçamentária, pois

conforme Strieder (2009, p.50) “o questionário e a entrevista são constituídos de indagações elaboradas pelo pesquisador, com o objetivo de obter informações. Ambos os instrumentos devem assegurar as qualidades de validade e fidedignidade”. Dessa forma, considera-se o meio mais coerente para contemplar os objetivos deste estudo, abrangendo um maior número de pessoas envolvidas no processo, permitindo colher mais dados à pesquisa.

Com a intenção de obter respostas completas, foi feito pessoalmente, uma breve apresentação do conteúdo e intuito da pesquisa, e posteriormente o questionário foi enviado por e-mail com prazo de uma semana para responder, deixando-se claro que caso surgissem dúvidas a pesquisadora estaria disponível para ajudar, pessoalmente ou via e-mail. O período de coleta de dados foi de agosto a setembro de 2017.

Participaram da pesquisa 19 gerentes abrangendo todas as áreas da empresa. Destes, 14 (73,68%) retornaram. Entretanto, um deles foi anulado porque não trazia respostas. Foram, portanto, considerados 13 (68,42%) respondentes. Após recebido o material, foi efetuada a análise dos dados, tabulando-os conforme mostrado nos quadros apresentados na análise dos resultados.

Na próxima seção exploram-se as respostas obtidas nos questionários dos gestores que participam do processo de elaboração das metas orçamentárias na empresa em cena.

## 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

### 4.1 A EMPRESA ESTUDADA

O trabalho foi elaborado com os gerentes de uma empresa de Energia, que possui um processo de planejamento orçamentário vasto, que envolve todas as áreas da empresa, várias etapas a serem cumpridas e metas a alcançar.

### 4.2 RESULTADOS DA PESQUISA

Inicialmente, foram solicitados dados de identificação do setor onde o gestor atua, sua formação e tempo de empresa. Estas informações estão representadas no Quadro 2.

**Quadro 2 – Dados de Identificação**

SETOR	FORMAÇÃO	TEMPO DE EMPRESA
Contabilidade	Ciências Contábeis	4,5 anos
Desenvolvimento de Negócios Aquisições e Fusões	Economia e Administração de Empresas	5 anos
Desenvolvimento de Negócios Hídricos	Engenharia Civil	5 anos
Desenvolvimento de Negócios Solares & Eólicos	Economia e Geociências	7 anos
Financeiro	Administração	2,5 anos
Fiscal	Direito e Ciências Contábeis	5 meses
Jurídico	Direito	5 anos
Planejamento de Operação e Manutenção	Engenheiro Eletricista com Habilitação em Engenharia de Produção	5,5 anos
Recursos Humanos	Secretariado Executivo Bilíngue	3 anos
Regulatório	Engenharia Elétrica	2 anos
Saúde, Segurança, Meio Ambiente e Social	Engenharia Sanitária e Ambiental e Engenharia de Segurança do Trabalho	7 anos
Saúde e Segurança – Operação	Engenheiro Sanitarista e Ambiental / Segurança do Trabalho	1 ano
Suprimentos	Engenharia Mecânica	11 meses
Tecnologia da Informação	Administração de empresas	3 anos

Fonte: elaborado pela autora

A seguir as respostas ao questionamento realizado. Na primeira pergunta, que avalia se existe participação de todos os setores na elaboração do orçamento e a resposta foi unânime. Os 13 respondentes assinalam que existe sim esta participação. Destes, 5 (38,46%) afirmam que essa participação acontece eventualmente através de reuniões, 8 (61,54%) apontam que a forma de participação se dá frequentemente através de reuniões. Um deles marcou na opção outros que *podem acontecer trocas de e-mails*. O Quadro 3 apresenta os resultados da pesquisa.

**Quadro 3 – Participação dos setores**

QUESTÕES	RESPOSTAS					
		Nº	%	Se sim, como é a forma de participação?	Nº	%
1. Existe participação de todos os setores na elaboração do orçamento da empresa?	Sim	13	100	(a) Eventualmente através de reuniões.	5	38,46
				(b) Frequentemente através de reuniões.	8	61,54
	Não	0	0	(c) Outra forma de participação:	- troca de e-mails	

Fonte: dados da pesquisa

Fisher, Frederickson e Peffer (2000, apud RODRIGUES JÚNIOR; ZONATTO; LAVARDA, 2012) afirmam que na maioria das vezes, o problema se dá na elaboração do orçamento, quando a estipulação das metas orçamentárias acontece de forma unilateral, ou seja, as metas são decididas por uma só pessoa ou departamento. Ao adotar medidas de discussão das metas pelos diversos setores que compõem a empresa, aumenta a probabilidade de satisfação de seus componentes, o que vem corroborar com o resultado obtido nesta investigação.

Na segunda questão (quadro 4), que interroga a participação de todos os gestores na elaboração do orçamento, novamente a totalidade dos respondentes apontou que sim. Destes, 4 (30,77%) afirmaram que a participação acontece eventualmente através de reuniões, 6 (46,15%) disseram que ela se dá frequentemente através de reuniões e os três restantes (23,08%) indicaram outras opções: *Reuniões e elaboração de proposta orçamentária; Frequentemente através de reuniões, alinhamentos técnicos por relatórios, e-mails etc; e Responsáveis pelo orçamento da área – elaboração.*

**Quadro 4 – Participação dos gerentes**

QUESTÕES	RESPOSTAS					
		Nº	%	Se sim, como é a forma de participação?	Nº	%
2. Existe participação dos gestores na elaboração do orçamento?	Sim	13	100	(a) Eventualmente através de reuniões.	4	30,77
				(b) Frequentemente através de reuniões.	6	69,23
	Não	0	0	(c) Outra forma de participação:	- Reuniões e elaboração de proposta orçamentária. - Frequentemente através de reuniões, alinhamentos técnicos por relatórios, e-mails etc. - troca de e-mails. - Responsáveis pelo orçamento da área – elaboração.	

Fonte: dados da pesquisa

Zonatto e Lavarda (2013) acentuam que a participação dos gestores na elaboração do orçamento pode colaborar com a melhoria dos processos de gestão, e no melhoramento do

ambiente de trabalho, e, em decorrência, pode impactar positivamente o desempenho dos colaboradores na instituição. Para os autores, quando a participação é incentivada, espera-se uma influência positiva nos níveis de desempenho.

Na questão de número 3, pergunta-se quais as premissas discutidas para a elaboração do orçamento. Acentua-se aqui a possibilidade de marcar mais de uma alternativa, prejudicando o cálculo do percentual. Do total de entrevistados, 11 responderam Treinamentos, 10 apontaram o número de funcionários para cada setor, 8 marcaram cada uma das opções: expectativas de atualização salarial; benefícios salariais; promoções, demissões; material de expediente e gastos com manutenção.

Obteve-se ainda 7 que anotaram capacidade produtiva e seis que assinalaram gastos com manutenção. Na opção outros, as respostas obtidas foram: Gasto com viagens, serviços tomados, despesas financeiras e receitas financeiras; viagens; aquisições de equipamentos; gastos com viagens, hospedagem, alimentação, honorários advocatícios; contratos de prestadores de serviços, consultorias, despesas administrativas; viagens, consultorias, afiliações à associações; condicionamentos ambientais, programas corporativos; gastos com licenças, HSE (health, safety and environment), Meio Ambiente, etc e algum projeto de redução de custos, projetos para o próximo ano, crescimento vegetativo das operações, mudanças de escopo na atuação das áreas, etc.

Neste sentido, Otley (1978, apud SANTOS; LAVARDA, 2014) sugere que, no processo orçamentário, quando os gerentes veem as metas orçamentárias como realísticas e atingíveis, eles estarão provavelmente motivados a alcançá-las.

No quarto questionamento, que foi como o entrevistado considera a importância da sua contribuição para a elaboração do orçamento, apenas um dos respondentes mostrou avaliar de pouca importância sua participação, marcando a opção 1. Os demais, representando um percentual bastante significativo de 92,31% responderam que consideram de muita importância sua contribuição no processo orçamentário, conforme quadro 5.

**Quadro 5 – Importância da contribuição dos gerentes**

QUESTÕES	RESPOSTAS		
		Nº	%
4. Qual a importância da sua contribuição para a elaboração do orçamento?	(1) Baixa	1	7,69
	(2)	0	0
	(3)	0	0
	(4)	1	7,69
	(5) Alta	11	84,62

Fonte: dados da pesquisa

Pereira e Bruni (2014) consideram que para haver um eficaz aproveitamento dos recursos de uma empresa, é o gestor quem deve se responsabilizar em selecionar, entre várias alternativas que se lhe apresentem, onde e como aplicá-los, autenticando a opinião dos respondentes neste questionamento, que importante não é apenas participar e sim contribuir com a elaboração do planejamento orçamentário.

Na quinta pergunta (quadro 6), é solicitado que os gestores avaliem seu nível de satisfação com o processo de preparação orçamentária, marcando numa escala de um a cinco. Dois deles (15,38%) assinalaram a opção 3, mostrando uma regular satisfação, oito (61,54%) mostram-se muito satisfeitos e três (23,08%) inteiramente satisfeitos, representando um total de 84,62% de gestores satisfeitos com o processo de preparação orçamentária.

**Quadro 6 – Nível de satisfação**

QUESTÕES	RESPOSTAS		
		Nº	%
5. Em uma escala de um a cinco qual seu nível de satisfação com o processo de preparação orçamentária?	(1) Baixa	0	0
	(2)	0	0
	(3)	2	15,38
	(4)	8	61,54
	(5) Alta	3	23,08

Fonte: dados da pesquisa.

Corroborando os resultados obtidos, Riyanto (2010) aponta que a satisfação dos gestores está intimamente relacionada com sua atuação na empresa, pois gerentes que adotam atitudes positivas em relação a seus empregados e organizações, geralmente têm uma forte ligação emocional com suas atividades e sua empresa, orgulhosos do que fazem e comprometidos com os objetivos estratégicos da instituição.

Na questão de número seis, propõe a opinião dos gestores de como o processo orçamentário poderia ser melhorado, as respostas dadas foram:

- a) Existência de um sistema de orçamento em que cada pessoa preenchesse as informações diretamente nele, em vez de bases em Excel;
- b) Os gestores deveriam ter a possibilidade de sugerir ajustes finais após a consolidação global do orçamento corporativo;
- c) Ser realizado no último bimestre do ano;
- d) Prazos mais estendidos, menor necessidade de templates; (i) Antecipando a interface entre Contabilidade e demais setores; (ii) definição mais clara de temas que ficam em área cinzenta entre dois setores; (iii) estabilização da estrutura corporativa (mudanças constantes em dados setores); (iv) discussão conjunta e detalhada quanto a necessidade de redução do valor orçado, possibilitando as áreas demonstrar a razão de dadas prioridades etc;
- e) Separação de custos/despesas não recorrentes de recorrentes;
- f) Melhor detalhamento e comunicação sobre as premissas e diretrizes para todas as áreas;
- g) Identificar interfaces e promover mais discussões entre as áreas para que haja mais comprometimento com o resultado da empresa;
- h) Simplificar sistema de alocação de despesas: contas, tarefas e etc;
- i) Dimensionamento e execução do orçamento relativo a treinamentos deveria ser de responsabilidade da área fim, não do RH;
- j) Alterar o período de elaboração e prazos de entrega;
- k) Como foi a minha primeira participação, em alguns momentos ficamos um pouco amarrados na forma de nos organizar. Mas de forma geral achei o processo bastante organizado e produtivo;
- l) Aplicando controle por indicadores e reuniões de resultado, voltado especificamente para o tema;
- m) Poderia estar integrado no ERP (não ser feito em planilhas), já com informações dos custos históricos, projetos, rateios e workflow de aprovação.

Pereira e Bruni (2014) acentuam que os aspectos psicológico e motivacional despertados pela participação dos colaboradores na elaboração do orçamento são apresentados como condicionantes de um bom desempenho deles e da empresa como um todo. Desta forma, quando os gestores participam ativamente do processo de elaboração do orçamento, eles são mais comprometidos com altos níveis de desempenho. O grande número de sugestões de melhoria do processo de planejamento orçamentário da organização em estudo, dado pelos gestores consultados, bem demonstra seu empenho neste sentido.

Questionados na pergunta 7 se são gerados planos de ação a partir do orçamento, 11 (84,62%) responderam afirmativamente, e apenas os outros dois (15,32%) negaram, conforme apresentado no quadro 7.

**Quadro 7 – Geração de planos de ação**

QUESTÕES		RESPOSTAS	
7. São gerados planos de ação a partir do orçamento?		Nº	%
	Sim	11	84,62
	Não	2	15,38

Fonte: dados da pesquisa.

Do primeiro grupo, os respondentes exemplificaram com as seguintes proposições:

- Redução e gastos baseado no orçamento dado; Plano para celebração de contratos guarda-chuva com fornecedores de serviços regulares;
- O orçamento da Companhia visa traduzir as ambições desta em planos de ação detalhados, que inclui a perspectiva financeira (orçamentária);
- Renegociação de contratos; realização de acordos judiciais visando reduzir custos;
- Utilizando ferramentas como 5w2h, Project, curva S e matriz GUT;
- O orçamento é um direcionador para o planejamento do ano seguinte e reflete a estratégia da empresa, as ações que serão implementadas precisam estar aderentes ao orçamento e o cumprimento do orçamento é uma meta da empresa;
- Os planos de ação servem também como base para definição do orçamento;
- Alguns são tratados como projetos (prazos, custos, equipe etc);
- Organizar a forma como faremos os projetos funcionarem a partir do próximo ano;
- A área de “P” manutenção controla todas rotinas observando o planejado em budget;



- j) Projetos de redução de custos, mudanças de escopo de atuação, etc.

Macedo e Corbari (2014) ponderam que o orçamento financeiro é um instrumento de programação, orçando as receitas e as despesas de um determinado período assim como estabelecendo um plano de ação futuro e que permite à empresa uma visão antecipada das atividades futuras e os recursos que serão necessários no período orçado.

Padoveze (2012) afirma que o orçamento fornece expectativas definidas que representam a melhor estrutura para o julgamento do desempenho subsequente e compele os administradores a pensar adiante por meio da formalização de suas responsabilidades no planejamento. Para atingir os objetivos, é preciso estabelecer planos de ação. Os respondentes desta pesquisa demonstram estar em equivalência com esta ideia, quando apresentam as diferentes ações tomadas para tal.

A oitava pergunta averigua quais são os procedimentos adotados para alcançar as metas orçamentárias. As respostas obtidas estão expostas a seguir:

- a) Acompanhamento trimestral; Disponibilização de informação “ao vivo” para os gestores por meio de BI (Business Intelligence);
- b) Acompanhamento regular dos gastos realizados vs. orçamentados. Priorização de atividades mais essenciais para o curto-prazo; Controle mensal;
- c) Follow-up contínuo;
- d) Reports mensais de acompanhamento orçamentário;
- e) Reuniões de Conselho de Administração para acompanhamento orçamentário;
- f) Reuniões de diretoria para acompanhamento orçamentário;
- g) Acompanhamento orçamentário por parte do corpo gerencial como parte de suas atividades rotineiras;
- h) (i) Acompanhamento regular do orçado x realizado; (ii) reuniões regulares quanto aos itens que estão desviando do valor orçado para que possam ser adotadas medidas de contingência etc;
- i) Utilizando ferramentas como 5w2h, Project, curva S e matriz GUT;
- j) Controle mensal do orçado x realizado mensalmente. No entanto, acredito que ainda há espaço para melhoria desse acompanhamento. Esse processo também está

conectado com a área de Contas a Pagar e os fluxos que asseguram que todas as despesas estão sendo lançadas nas contas certas para assegurar um efetivo controle;

- k) Monitoramento de KPIs, análise de risco;
- l) Uma empresa ser responsável por mais de um contrato (ganho de escala);
- m) Uso de sistemas ou matérias primas diferentes, sem afetar o resultado;
- n) Reuniões com ações ambientais para reduzir condicionantes;
- o) Reunião mensais de verificação do Forecast e resultados year to date;
- p) Ações de postergação quando possível a fim de evitar a ultrapassagem dos limites;
- q) Acompanhamento mensal, rescisões contratuais caso os serviços produtos contratados não sejam mais relevantes, mudança de formas de contratação, utilização de sinergias dentro da empresa para contratação em conjunto, internalização ou outsourcing de serviços, etc.

Erez e Kanfer (1983, apud LAVARDA *et al.*, 2015) argumentam que os colaboradores que participam do estabelecimento de metas orçamentárias mostram maior envolvimento e menos resistência ao processo de definição de metas do que aqueles que não foram chamados a participar do processo de construção do orçamento. Assim, como mostrado nas respostas dadas neste quesito, os gestores demonstram conhecer bem os procedimentos adotados para alcançar as metas orçamentárias.

A pergunta nove se refere a indicar que benefícios da prática orçamentária o administrador percebe para a empresa, e obtiveram-se as seguintes afirmações:

- a) Possibilidade de gastar os recursos da companhia de forma otimizada e inteligente, para maximizar os resultados de suas operações;
- b) Maior conhecimento das várias áreas relativamente ao impacto que os seus gastos têm na performance financeira da empresa. Maior racionalidade nos gastos, com priorização para aquilo que agrega valor e/ou é realmente necessária;
- c) Otimização de recursos;
- d) O orçamento é a ferramenta que possibilita a melhor estimativa possível do desempenho econômico futuro da Companhia;
- e) (i) Previsibilidade quanto a possibilidade de contratações/despesas; (ii) definição prévia em reuniões estruturadas quanto a necessidade de determinadas

contratações/aquisições, possibilitando organização e alinhamento das necessidades da área; etc;

- f) Gestão de custos e despesas, controle dos gastos e rastreabilidade;
- g) O orçamento é uma diretriz muito importante que assegura a saúde financeira da empresa e a sustentabilidade do negócio. Através do orçamento é possível planejar e gerenciar o crescimento da empresa e identificar novas oportunidades;
- h) Planejamento, eficiência, atingimento de metas, controle de custos;
- i) Padronização e controle;
- j) Controle do custo e planejamento adequado dos projetos;
- k) Controle de fluxo de caixa e financeiro da empresa;
- l) Melhor controle de custos, otimização dos lucros e resultados (P&L), evitar custos desnecessários, dar transparência a toda a organização sobre os custos e investimentos, etc

Considerando o orçamento como um elo entre o planejamento e o controle, Horngren, Sundem e Stratton (2004) e Leite *et al.* (2008) ressaltam três principais benefícios que confirmam a sua importância: proporciona que os gestores pensem no futuro através da formalização de suas responsabilidades para com o planejamento; promove expectativas definidas, promovendo maior facilidade na análise de desempenho dos resultados; ajuda os gestores na coordenação de seus esforços, promovendo que os planos dos diferentes setores estejam mais alinhados aos planos da organização. O processo orçamentário refere-se ao conjunto das atividades de coordenação, preparação, controle e reprogramação das operações empresariais. Ao indicar que benefícios da prática orçamentária o administrador percebe para a empresa, as respostas obtidas apontam para uma equivalência com as ideias dos autores citados.

A questão de número 10 interroga os gestores sobre quais são as limitações atualmente percebidas na prática orçamentária e as respostas foram:

- a) Instabilidade política do país que influencia diretamente diversas variáveis utilizadas para orçamento;
- b) Limitação de conhecimento contábil e de orçamento dos profissionais que os realizam;

- c) Dificuldade de reduzir certas categorias de custos devido a políticas do grupo, bem como alguma complexidade nas discussões de orçamento devido a necessidade de coordenação com a sede;
- d) Burocracias em atualizações necessárias no decorrer do ano;
- e) O orçamento é muito baseado em número de funcionários e não limites salariais. Acho que se leva em conta salários, poderia ser melhor distribuído o número de funcionários em cada setor;
- f) É muito oneroso;
- g) Recursos de tecnologia limitados; Processo de análise muito manual; possibilidade de redução dos montantes orçados em razão de estratégia da administração; necessidade de revisão do orçamento em razão da redução de receita;
- h) Alocações nos centros de custos corretos;
- i) Um orçamento que não é consistente e coerente, atrelado à cultura de falta de acompanhamento e follow-up constante, pode trazer consequências para a empresa que comprometam a sua estabilidade;
- j) Instrumentos mais ágeis e amigáveis sob o ponto de vista de TI para monitoramento dos KPIs;
- k) Sistema utilizado;
- l) Sem grandes limitações. Some a dificuldade de ajuste de alguns centros de custos em relação a realidade da empresa (no meu caso alguns itens que não são sob minha responsabilidade estão caindo no meu centro devido a falta de um outro centro adequado. Ex: Segurança Patrimonial);
- m) Falta de rotina de apresentação da evolução orçamentaria de cada área;
- n) Embora essencial, o processo orçamentário toma muito tempo, demanda muitos recursos e esforço dos envolvidos, mas em geral o planejamento e controle funcionam muito bem e atendem aos objetivos.

Corroborando com as respostas obtidas, encontrou-se na literatura que Souza e Lavarda (2011, p.72) mencionam Hansen, Otley e Stede (2003) apresentando algumas limitações para o planejamento orçamentário, entre elas:

a centralização nas decisões com comandos verticais; o foco na redução do custo, ao invés da criação de valor; os orçamentos que exclusivamente objetivam o resultado

financeiro fazem com que o modelo orçamentário tradicional provoque uma incompatibilidade com as decisões operacionais e estratégicas que enfatizam metas não financeiras.

Os mesmos autores, Souza e Lavarda (2011, p.72), citam outras pesquisas que apontam delimitações na elaboração do orçamento:

- a) o orçamento é oneroso e consome muito tempo na sua elaboração;
- b) na elaboração do orçamento, subjetivismos como palpites ou hipóteses insustentáveis são levados em consideração;
- c) metas inflexíveis em um cenário imprevisível tornam o modelo de orçamento tradicional uma ferramenta sem valor;
- d) o orçamento não mede corretamente o desempenho dos gestores, pois não leva em conta o desempenho dos concorrentes;
- e) o modelo orçamentário constitui uma barreira a mudanças, principalmente no que diz respeito à alocação de recursos;
- f) o orçamento limita a ação do gestor por estabelecer um objetivo predeterminado, indicando onde ele pode e não pode chegar;
- g) na elaboração do orçamento, apenas a alta administração participa, não dando espaço para quem realmente “faz acontecer”.

Com relação à resposta apontando que o processo orçamentário toma muito tempo, demanda muitos recursos e esforço dos envolvidos, Frezatti (2004, p.138) afirma que: “o tempo necessário e os recursos para desenvolvimento do instrumento dependem da complexidade organizacional, o modelo cultural dos gerentes e a espécie de mudanças observadas”.

Interessante observar que os gerentes que participaram desta pesquisa assinalam as dificuldades por eles encontradas, mais uma vez demonstrando a importância da participação no processo de elaboração do orçamento.

Finalmente, a pergunta 11 analisa se existe possibilidade de discussão das metas previamente definidas pelo planejamento estratégico (alta administração). Dos respondentes, 11 (84,62%) responderam afirmativamente. Quatro deles (36,36%) afirmam que acontece eventualmente através de reuniões, 7 (63,64%) apontam que a forma de participação se dá frequentemente através de reuniões. Um deles marcou na opção outros, que *podem acontecer trocas de e-mails*, como mostrado no quadro 8.

**Quadro 8 – Possibilidade de discussão das metas**

QUESTÕES	RESPOSTAS					
		Nº	%	Se sim, como é a forma de participação?	Nº	%
11. Existe possibilidade de discussão das metas previamente definidas pelo planejamento estratégico (alta administração)?	Sim	11	84,62	(a) Eventualmente através de reuniões.	4	36,36
				(b) Frequentemente através de reuniões.	7	63,64
	Não	2	15,38	(c) Outra forma de participação	- troca de e-mails.	

Fonte: dados da pesquisa.

Um dos grandes problemas do processo orçamentário é o estabelecimento das metas, pois, segundo Cohen (2002), a preocupação das empresas são os resultados anuais, visto que são neles que estão centradas as políticas de remuneração e promoção de executivos. Quando a discussão é excessivamente baseada no resultado financeiro, o que pode estar faltando é um plano estratégico, com visão de longo prazo. Daí a importância da discussão entre os gerentes das metas a serem definidas para o orçamento. Este posicionamento corrobora com os resultados da pesquisa, onde 84,62% dos gestores questionados confirmaram que a empresa em estudo proporciona esta possibilidade.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo avaliar a forma da participação dos gerentes no processo orçamentário de uma organização de grande porte do ramo de Energia, localizada no município de Florianópolis, SC. De forma específica, buscou-se: a) Estudar os procedimentos orçamentários na empresa e a forma de participação dos gerentes; b) Apontar a contribuição que o planejamento estratégico e o orçamento trazem para a gestão da empresa; c) Identificar a relevância da participação dos gerentes no processo orçamentário.

A metodologia adotada foi um estudo de caso. Para auxiliar na compreensão da situação em curso, os procedimentos para coleta de dados foram a análise documental e questionário com a equipe gestora, elaborado com questões abertas e fechadas, a partir das quais os gerentes que participam ativamente no processo de planejamento orçamentário da empresa responderam como percebem o planejamento financeiro e a importância da participação dos gerentes no orçamento, quais os benefícios da prática orçamentária para a empresa, quais tipos de decisões são tomadas a partir do orçamento, se são gerados planos de ação a partir do orçamento, quais as limitações percebidas na prática orçamentária, como o processo poderia ser melhorado e qual o nível de satisfação com o processo de preparação orçamentária.

Por ser considerado uma importante ferramenta gerencial que analisa as necessidades da organização para o atingimento das metas e controlar os gastos, é importante que seja um processo colaborativo e os gestores devem utilizá-lo para manter um diálogo estruturado sobre o futuro da organização, promovendo o aumento da agilidade e da flexibilidade organizacional, aprofundando o conhecimento de todos os envolvidos. Principalmente, o processo de planejamento e orçamento deve buscar melhoria contínua e estar cada vez mais sintonizado em relação ao ambiente dinâmico dos negócios.

Cabe ressaltar que o tema não foi esgotado e que outros aspectos pertinentes relativos ao assunto poderiam ser abordados em pesquisas futuras. Os resultados encontrados limitam-se à empresa investigada. Neste sentido, recomenda-se que o estudo seja reaplicado em outras empresas para comparar os resultados. Ainda como sugestão para novas pesquisas sobre o tema, recomenda-se investigar a adoção de variáveis diversas das utilizadas nesta pesquisa, como a

aversão ao risco, folga orçamentária para cotejar os achados com os resultados obtidos e servir de referência para outros estudos.



## 6 REFERÊNCIAS

- BOMFIM, C. A. G. P. **Planejamento financeiro e orçamento operacional em uma microempresa**. 2007. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) – Faculdade de Administração. UFGRS, Porto Alegre, 2007.
- BUZZI *et al.* Relação da folga orçamentária com participação e ênfase no orçamento e assimetria da informação. **Revista Universo Contábil**. v.10, n.1, p.6-27, jan./mar., 2014.
- CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração**: na administração das organizações. Edição Compacta. 3.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- COHEN, D. Metas: dá pra chegar lá? **Revista Exame**, p.43-51, 18 de setembro de 2002.
- FANK, O.L.; ANGONESE, R.; LAVARDA, C.E.F. A percepção dos gestores acadêmicos de uma IES quanto às críticas ao orçamento. **Contabilidade, Gestão e Governança**. Brasília, v.14, n.1, p.82 – 93, 2011.
- FREZATTI, F. Além do orçamento: existiria alguma chance de melhoria do gerenciamento? **Brazilian Business Review**. Vitória, v.1, n.2, p.122-140, 2004.
- FREZATTI, F. **Orçamento Empresarial**: planejamento e controle gerencial. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- GARRISON, R.H.; NOREEN, E.W. **Contabilidade Gerencial**. 9. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2001.
- GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- GIL, A.C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- GODOI, C.K. Passado, presente e futuro das teorias motivacionais. **RAE**, São Paulo, v.49, n.2, p.240-1, abr./jun. 2009. Disponível em <http://www.scielo.br/pdf/rae/v49n2/v49n2a10.pdf>. Acesso em 03 out. 2017.
- HANSEN, D.R.; MOWEN, M.M. **Gestão de Custos**: Contabilidade e Controle. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.
- HANSEN, S.C.; OTLEY, D.; STEDE, W.A.V.. Practice developments in budgeting: an overview and research perspective. **Journal of Management Accounting Research**. Jan 2003.
- HONG, I.C. **Contabilidade Gerencial**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.
- HORNGREN, C.T.; SUNDEM, G.L.; STRATTON, W. **Contabilidade gerencial**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

- LAVARDA, C. E. F.; VIVIANI, S.; MANFROI, L.; DAGOSTINI, L. Participação orçamentária e definição das metas orçamentárias em uma cooperativa agroindustrial. **ConTexto**, v. 15, p. 20-35, 2015.
- LAVARDA, C.E.F.; ALMEIDA, D. Participação orçamentária e assimetria informacional: um estudo em uma empresa multinacional. **BBR-Brazilian Business Review**, v.10, n.2, 2013.
- LEITE, R. M. *et al.* Orçamento empresarial: Levantamento da produção científica no período de 1995 a 2006. 2008. **Revista Contabilidade & Finanças**. São Paulo, n.47, p. 56-72, 2008.
- LUNKES, R. J. **Manual de orçamento**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- MACEDO, J.J.; CORBARI, E.C. **Análise de projeto e orçamento empresarial**. Curitiba: Intersaberes, 2014. Disponível em: <http://fsg.bv3.digitalpages.com.br/users/publications/9788582129647/pages/83>. Acesso em: 27 set. 2017.
- MILANI, C. O princípio da participação social na gestão de políticas públicas locais: uma análise de experiências latino-americanas e europeias. **Rev. Adm. Pública**, v.42, n.3, p.551-579, 2008.
- PADOVEZE, C.L. **Orçamento Empresarial**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012. Disponível em: <http://fsg.bv3.digitalpages.com.br/users/publications/9788564574441/pages/-2>. Acesso em: 27 set. 2017.
- PAIM, J.Q. **Planejamento orçamentário: uma ferramenta eficaz no gerenciamento empresarial**. Monografia apresentada à Diretoria de Pós-graduação da Universidade do Extremo Sul Catarinense - UNESC. Criciúma, junho 2010. Disponível em <http://docplayer.com.br/6520309-Planejamento-orcamentario-uma-ferramenta-eficaz-no-gerenciamento-empresarial.html>. Acesso em 30 ago. 2017.
- PEREIRA, A.G; BRUNI, A. Intuição, preferências intertemporais e orçamento. **Revista Base (Administração e Contabilidade) da UNISINOS**, v.11, n.3, 2014.
- RIYANTO, B. Execução de estratégia: o efeito da descentralização, a participação na configuração do orçamento e a atitude dos gestores em relação ao desempenho. **Journal of Indonesian Economy and Business**, v.25, n.3, p.293-307, 2010. Disponível em <https://journal.ugm.ac.id/jieb/article/view/6285>. Acesso em 02 out. 2017.
- RODRIGUES JÚNIOR, MOACIR MANOEL ; ZONATTO, V. C. S. ; LAVARDA, C. E. F. . Participação dos diferentes departamentos e unidades no sistema orçamentário: um estudo de caso em uma instituição de ensino superior do estado de Santa Catarina. **ConTexto**, v.12, p.27-41, 2012.
- SÁ, C.A.; MORAES, J.R. **O orçamento estratégico: uma visão empresarial**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

SANDALGAARD, N.; BUKH, P.N.; POULSEN, C. S. The Interaction Between Motivational Disposition and Participative Budgeting: Evidence from a Bank. **Journal of Human Resource Costing and Accounting**, v.15, n.1, p.7-23, 2011. Disponível em [http://pnbukh.com/files/nyheder/JHRAC\\_2011-b.pdf](http://pnbukh.com/files/nyheder/JHRAC_2011-b.pdf). Acesso em 02 out. 2017.

SANTOS, A.C.; LAVARDA, C.E.F. Estudo de Caso sobre o Desempenho Orçamentário dos Gerentes de Nível Hierárquico Médio e Fatores Comportamentais. **Revista de Contabilidade e Controladoria**, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, v.6, n.2, p.16-39, maio/ago. 2014.

SANTOS, S.C.G. **Avaliação da personalidade de gerentes de alto desempenho por meio do método de Rorschach**. (Tese de Doutorado) – Faculdade de Psicologia, Pontifícia Universidade Católica, Porto Alegre (RS), 2009. Disponível em <http://tede2.pucrs.br/tede2/handle/tede/682>. Acesso em 02 out. 2017.

SCHIAVO, Leandro Rogério. **Gestão Orçamentária numa Empresa de Médio Porte do Ramo Metalúrgico**. Porto Alegre: UFRGS, 2013. Dissertação (Mestrado em Economia, modalidade Profissionalizante com ênfase em Controladoria), Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2013. Disponível em: <http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/79112/000901280.pdf?sequence=1>. Acesso em: 19 out. 2017.

SHOLIHIN, M. *et al.* Goal-setting participation and goal commitment: examining the mediating roles of procedural fairness and interpersonal trust in a UK financial services organization. **The British Accounting Review**, v. 43, n. 2, p.135-146, 2011.

SIVABALAN, P. *et al.* Um Estudo Exploratório de Razões Operacionais ao Orçamento. **Accounting and Finance**, v.49, n.4, p.849-871, dec. 2009. Disponível em [https://www.researchgate.net/publication/46540115\\_An\\_Exploratory\\_Study\\_of\\_Operational\\_Reasons\\_to\\_Budget](https://www.researchgate.net/publication/46540115_An_Exploratory_Study_of_Operational_Reasons_to_Budget). Acesso em 02 out. 2017.

SOUZA, R.P.S.; LAVARDA, C.E.F. Avaliação do Beyond Budgeting Como Ferramenta de Planejamento e Controle na Visão dos Gestores de IES. **Contextus**. Revista Contemporânea de Economia e Gestão. v.9, n.2, p.69-78, 2011.

STRIEDER, R. **Diretrizes para elaboração de projetos de pesquisa**. Joaçaba: Ed. Unoesc, 2009.

VASCONCELOS, Y.L. Implementação do processo orçamentário nas organizações: uma abordagem prática. **Revista Brasileira de Contabilidade**. Janeiro/fevereiro 200, n.145.

WANZUIT, D. R. D. **Proposta de uma sistemática de apoio a implementação do orçamento matricial** – O caso de uma indústria de alimentos. 2009. Trabalho de Conclusão de Curso (Pós-Graduação) – Escola de Engenharia. UFRGS, Porto Alegre, 2009. Disponível em: <https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/19053/000734703.pdf?sequence=1>. Acesso em 30 ago. 2017.

WELSCH, G. A. **Orçamento Empresarial**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2009.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZAMBONI, L.B. **O orçamento como instrumento de planejamento e controle nas organizações brasileiras**. 2010. Disponível em <http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/27221/000763799.pdf>. Acesso em 02 out. 2017.

ZONATTO, V.C.S. ; LAVARDA, C.E.F . Evidências dos efeitos da participação orçamentária na assimetria de informação, estresse ocupacional e desempenho no trabalho. **Advances in Scientific and Applied Accounting**, p. 92-111, 2013.

ZONATTO, V.C.S. **Influência de fatores sociais cognitivos de capacidade, vontade e oportunidade sobre o desempenho gerencial nas atividades orçamentárias das maiores empresas exportadoras do Brasil**. 332 f. Tese (Doutorado em Ciências Contábeis e Administração) - Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Universidade Regional de Blumenau, Blumenau, 2014.

## APÊNDICE 1 – QUESTIONÁRIO APLICADO NA PESQUISA

O presente questionário faz parte do Trabalho de Conclusão de Curso para o Departamento de Ciências Contábeis do Centro Socioeconômico da UFSC, intitulado “**A Importância da participação dos gerentes no orçamento de uma organização: um estudo de caso**”. Para sua segurança, não é necessária a identificação, pois os dados serão tratados de forma estatística, com a preservação da confidencialidade da empresa e dos respondentes. Importante destacar que não há respostas certas ou erradas. Agradeço sua contribuição e, desde já, fico à disposição para eventuais esclarecimentos.

E-mail para contato: [luanazaslavsky@gmail.com](mailto:luanazaslavsky@gmail.com)

Cordialmente, Luana Zaslavsky.

Setor: \_\_\_\_\_

Formação: \_\_\_\_\_

Tempo de empresa: \_\_\_\_\_

QUESTÕES	RESPOSTAS
1. Existe participação de todos os setores na elaboração do orçamento da empresa?	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não Se sim, como é a forma de participação? (a) Eventualmente através de reuniões. (b) Frequentemente através de reuniões. (c) Outra forma de participação: _____
2. Existe participação dos gestores na elaboração do orçamento?	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não Se sim, como é a forma de participação? (a) Eventualmente através de reuniões. (b) Frequentemente através de reuniões. (c) Outra forma de participação: _____
3. Quais as premissas discutidas para a elaboração do orçamento? (Podem ser marcadas mais de uma alternativa)	<input type="checkbox"/> capacidade produtiva <input type="checkbox"/> número de funcionários para cada setor <input type="checkbox"/> expectativas de atualização salarial <input type="checkbox"/> benefícios salariais <input type="checkbox"/> promoções, demissões <input type="checkbox"/> treinamentos <input type="checkbox"/> material de expediente <input type="checkbox"/> depreciação, leasing <input type="checkbox"/> gastos com manutenção <input type="checkbox"/> outra: _____
4. Qual a importância da sua contribuição para a elaboração do orçamento?	Baixa ( 1 ) ( 2 ) ( 3 ) ( 4 ) ( 5 ) Alta
5. Em uma escala de zero a cinco qual seu nível de satisfação com o processo de preparação orçamentária?	Baixa ( 1 ) ( 2 ) ( 3 ) ( 4 ) ( 5 ) Alta

QUESTÕES	RESPOSTAS
6. Como o processo poderia ser melhorado?	
7. São gerados planos de ação a partir do orçamento?	(   ) Sim   (   ) Não Se sim, exemplifique: _____ _____
8. Que procedimentos são adotados para alcançar as metas orçamentárias?	
9. Que benefícios da prática orçamentária você percebe para a empresa?	
10. Quais as limitações hoje percebidas na prática orçamentária?	
11. Existe possibilidade de discussão das metas previamente definidas pelo planejamento estratégico (alta administração)?	(   ) Sim   (   ) Não Se sim, como é a forma de participação? (a) Eventualmente através de reuniões. (b) Frequentemente através de reuniões. (c) Outra forma de participação: _____ _____.